

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DE PLANOS DE NEGÓCIOS PARA MICRO
EMPRESAS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Dâmaris Felzke da Rosa

Santa Maria, RS, Brasil

2016

ANÁLISE DE PLANOS DE NEGÓCIOS PARA MICRO EMPRESAS

POR

Dâmaris Felzke da Rosa

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Engenharia de Produção.**

Orientador: Cristiano Roos

Santa Maria, RS, Brasil

2016

ANÁLISE DE PLANOS DE NEGÓCIOS PARA MICRO EMPRESAS

DÂMARIS FELZKE DA ROSA (UFSM)

damaris.felzke@gmail.com

CRISTIANO ROOS (UFSM)

cristiano.roos@ufsm.br

Este trabalho apresenta uma avaliação de três diferentes modelos para a elaboração de um plano de negócios em um micro empreendimento no setor de comércio alimentício. O trabalho consiste em analisar qual autor melhor corresponde aos objetivos da empresa em estudo com relação às etapas do processo de construção do plano de negócios para a empresa. O procedimento técnico metodológico utilizado foi a pesquisa ação. Os resultados apresentam um resumo que descreve: qual autor foi utilizado em cada fase do plano, a justificativa para utilização do mesmo em detrimento de outros e as alterações realizadas para atender as necessidades da microempresa em questão.

Palavras-chave: ANÁLISE; PLANOS DE NEGÓCIO; MICROEMPRESA; COMÉRCIO ALIMENTÍCIO

This paper presents an evaluation of three different models for the development of a business plan in a microenterprise in the food trade sector. The work consists of analyzing what author best corresponds to the company's objectives in relation to the stages of the process, when it comes to the steps of the process of creating a business plan for the company. The technical procedure used was action research methodology. The results provide a summary describing: what author was used in each phase of the plan, the rationale for using it over another and the changes made to meet the needs of the microbusiness in question.

Keywords: ANALYSIS; BUSINESS PLAN; MICROENTERPRISE; FOOD TRADE

1. Introdução

O plano de negócios é um documento que descreve o planejamento de uma empresa para atingir seus objetivos, traçar metas e identificar possíveis problemas. Este procedimento interfere diretamente no futuro da empresa, servindo como apoio para os empreendedores e influenciando no sucesso do empreendimento. Logo, as atividades realizadas na elaboração do plano tem a finalidade de ajudar a nortear as decisões administrativas para aumentar as chances de acerto do negócio.

Atualmente as Micro e Pequenas Empresas (MPE) no Brasil representam 27% do PIB, 52% dos empregos com carteira assinada e participação em R\$ 10,78 bilhões das compras públicas efetuadas entre janeiro e julho de 2015 (PORTAL BRASIL, 2015). Essa representação na economia leva atenção para esse setor com forte desenvolvimento e crescimento no competitivo mercado do país. A partir de uma revisão literária inicial para este trabalho, percebe-se que os modelos de elaboração de planos de negócios são relativamente complexos e de difícil interpretação. Os autores apresentam sistemas generalizados que abrangem todo tipo de empresa, nem sempre condizendo com as aspirações das empresas menores que, por muitas vezes, são criadas a partir de empreendedores despreparados e com baixo nível de informação e instrução.

Segundo o histórico de levantamentos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013a), nos últimos anos uma em cada cinco micro e pequenas empresas de serviços fecharam antes de completar 3 anos. Lima et. al. (2010) avaliou 100 MPE na Junta Comercial do Estado de São Paulo a partir do método de *Multicriteria Decision Aid* (MCDA) e constatou que os problemas mais presentes nas empresas extintas analisadas são associados a falta de planejamento prévio, pouco cuidado na escolha de capital humano e descaso no relacionamento com clientes e parceiros comerciais.

Neves e Pessoa (2006) apresentam um estudo de caso sobre a realidade da mortalidade de microempresas em um shopping do nordeste, onde no estudo os autores realizam entrevistas com cinco ex-gerentes das lojas em questão, e apontam como a principal causa a falta do plano de negócios. Santini et. al. (2015) aplicaram um questionário em uma amostra de 60 ex-gestores de micro empreendimentos na região central do Rio Grande do Sul, identificando que os motivos que levaram as empresas ao fechamento foram basicamente: falta de clientes, falta de capital de giro, carga tributaria elevada e localização inadequada. Com base nessas informações, constata-se que a mortalidade é caracterizada pela falta de planejamento inicial e deficiência da administração gerencial. O plano de negócios é um dos principais instrumentos

de planejamento nas fases iniciais desses empreendimentos, e a qualidade desse plano tem impactos diretos na saúde dessas empresas. Entretanto, é possível que os empreendedores enfrentem dificuldades na aplicação dos modelos de plano de negócios disponíveis na literatura.

Nesse contexto, percebe-se como problema de pesquisa a necessidade de questionar a efetividade dos modelos de plano de negócios (PN) propostos na literatura, discutindo se estes atendem as necessidades dos pequenos negócios e se sua temática é descrita de forma clara para uma interpretação simples e objetiva. Este trabalho de conclusão de curso refere-se à implantação de um PN em um micro empreendimento do setor alimentício e as observações desse processo. O objetivo é descrever e discutir as dificuldades encontradas em cada item e as adaptações realizadas para atender as necessidades do caso em questão.

Assim, inicialmente será apresentado um referencial teórico relacionando autores e artigos sobre o assunto, utilizando como base a bibliografia que melhor se enquadra nas questões abordadas pelo tema. Num segundo momento, será traçado o método utilizado para levantamento de dados e as ações realizadas para elaboração do trabalho. Por conseguinte, haverá as descrições e análises dos resultados encontrados; finalizando com a apresentação das conclusões.

2. Referencial teórico

Esta seção busca discutir aspectos relacionados aos assuntos que abrangem o tema proposto, evidenciando em tópicos as ideias e resultados encontrados por outros autores referente a temática do trabalho. Para tanto, são apresentadas: a definição de microempresa; uma visão geral de plano de negócios; os casos de planos de negócios em micro e pequenas empresas; os modelos de planos de negócios e uma análise dos planos de negócio.

2.1 Definição de Microempresa

A classificação utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013b) para caracterizar o tamanho de uma entidade se dá através do número de funcionários. A partir dessa realidade, a microempresa deve atender ao quesito de até 19 empregados na indústria e no máximo 9 empregados no comércio e serviços.

Segundo a Lei Complementar nº 123 (BRASIL, 2006, art. 3) consideram-se microempresas, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, desde que em cada ano-calendário, tenha receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

Para o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, 2011) as microempresas são categorizadas pela receita operacional bruta, ou seja, a receita auferida no ano-calendário. Para tanto os valores adotados são referidos como receita menor ou igual a R\$ 2,4 milhões.

Entretanto, Morelli (1994) defende que a abordagem quantitativa indicada pelos censos para definição de micro e pequenas empresas é muito generalizada, uma vez que as diferenças de desenvolvimento econômico de cada região interferem diretamente nas características da empresa. Logo, o autor sugere a realização de uma avaliação qualitativa para a classificação, que levante variáveis relacionadas à administração e às relações mercadológicas, como por exemplo: o nível de acesso a inovações tecnológicas; a especialização da mão-de-obra; a formalidade das relações entre administrador, empregado e fornecedor; entre outros.

Atendendo a essa necessidade, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003) descreve uma lista com as características gerais relacionadas à realidade das micro e pequenas empresas do país, sendo elas: baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e mortalidade (demografia elevada); forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; além de baixo nível de investimento em inovação tecnológica; e dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro.

2.2 Visão Geral de Plano de Negócios

Greatti (2004) descreve plano de negócios como uma ferramenta estratégica, utilizada para orientar a implantação do negócio, identificar parceiros potenciais, avaliar objetivos e metas, monitorar o desenvolvimento da empresa, além de captar recursos. Segundo Zimmerman (2012), sua intenção é prever riscos e estipular o retorno do investimento, de forma honesta e inteligente. Contudo, Bernardi (2008) afirma que um plano bem elaborado aumenta as chances, mas não pode garantir o sucesso do empreendimento.

Terribili Filho (2014) discute o aumento das chances de sucesso de um novo empreendimento a partir da criação de um PN por meio da EAP (Estrutura Analítica de Projetos) e conclui que sua elaboração pode não ser sinônima ao sucesso do novo empreendimento, mas certamente aumenta a probabilidade de que isso aconteça, pois apoia o empreendedor na criação de seu negócio, estimulando a realização de pesquisas, estudos, análises e reflexões. Já Manhani e Ferreira (2008) em uma análise sobre a importância do plano de negócios para o sucesso empresarial concluem que um planejamento estruturado com revisão regular e metas bem estabelecidas é vital para assegurar o crescimento do negócio como também a manutenção da sua lucratividade; fornecendo ainda a possibilidade de permanente atualização e integração dos negócios com os clientes, novos produtos e serviços do mercado. Dolabela (2008) define que o plano indica sobre o futuro do negócio: onde ir, como ir com rapidez, o que fazer para diminuir incertezas e risco durante a caminhada.

Longenecker et al. (2006) identificam dois propósitos para o plano: fornecer informações e estratégias para o uso dos indivíduos da empresa e ajudar no desenvolvimento dos relacionamentos com pessoas externas à organização. Em outra análise Souza et. al. (2010) incorpora o PN às expectativas de cooperativas de crédito e observa que o comprometimento gerado dentro da equipe durante o processo de coleta de dados, bem como as análises e disposições de informações que facilitam a conscientização dos empreendedores para questões determinantes do negócio, são mais importantes que os resultados finais do plano. Nesse contexto Biagio (2001) apresenta um roteiro alternativo de PN para ser aplicado, por três pessoas sem especialização, em uma empresa da incubadora de Itu, SP, e o autor constata que a maior contribuição da implantação do plano foi a conscientização da administração para a importância de determinadas atividades que não eram realizadas convencionalmente e que precisaram ser atendidas na construção do PN.

Para tanto, Santos e Silva (2012) afirmam que a maior relevância de um plano de negócios está na flexibilidade de abertura ao aperfeiçoamento necessário de sua estrutura e do foco de atuação. Contudo, Chiavenato (2012) ressalta que a atualização do PN é imprescindível, ele deve ser um projeto vivo, interessante e motivador para poder ser consultado por investidores, financiadores, clientes, consumidores, etc., obtendo sua aprovação e adesão.

2.3 Planos de Negócios em Micro e Pequenas Empresas

Silva et. al. (2010) realizam um estudo sobre o ciclo de vida de micro e pequenas empresas na região de Contagem, MG, e verificam que as características que contribuem para a longevidade das mesmas são produtividade, qualidade, alianças estratégicas, atendimento diferenciado, criatividade, retorno financeiro e funcionários capacitados; por outro lado a mortalidade se dá pela negligência ao capital de giro, planejamento e sensibilidade ao mercado. Nessa perspectiva, Pereira et. al. (2013), examinam as vantagens trazidas por um PN para um empreendimento no setor de hortifruti, localizado no centro da Natal, RN, e conclui que através de um bom planejamento é possível visualizar um empreendimento como realizável ou não, lucrativo ou não; favorecendo as chances de êxito empresarial já que reduz as possibilidades de riscos e dificuldades.

Em outro estudo de caso, Trindade e Carvalho (2010), investigam a importância do PN para uma microempresa no setor de turismo em Manaus, AM, e constatam que a ferramenta é um potencial instrumento para desenvolvimento do empreendimento, favorecendo a redução de custos e projetando prospecções futuras para empresa. Em Osasco, SP, um estudo realizado em micro e pequenas empresas de diferentes setores aponta que 47% das entrevistadas não tiveram embasamento em um plano de negócios para a sua abertura, gerando dificuldade na obtenção de financiamentos e no gerenciamento eficiente dos recursos físicos e humanos (FORMENTI; MARTINS, 2015). Evidenciando essa afirmação, Marcos e Oliveira (2009), examinam a utilização de planos de negócios em micro e pequenas empresas industriais na região de Bauru, SP, e concluem que poucos empresários confeccionam o plano antes de iniciar o negócio por falta de conhecimento, mas que quando efetuada a ferramenta comprova sua eficácia proporcionando ao empreendedor a possibilidade de aumentar as chances de sobrevivência e longevidade no mercado. Nascimento et. al. (2013) desenvolvem um estudo a partir de questionários enviados a escritórios de contabilidade, investigando quais os fatores determinantes para falência de micro e pequenas empresas na região metropolitana de Florianópolis, SC. Eles destacam que diferente do que se imagina o nível de escolaridade dos empreendedores e a carga tributária não são os fatores críticos, no apontamento dos contadores, e sim falta de capital de giro, falta de planejamento e conhecimento do mercado, não existência de políticas de preço, produto, propaganda e distribuição, faltam de mão de obra qualificada e o difícil acesso ao crédito, bem como a falta do plano de negócios.

Logo, deparando-se com o mesmo despreparo e falta de conhecimento por parte dos empresários, Paula et. al. (2006), desenvolveram um roteiro alternativo simplificado para aplicação do PN em três pequenas empresas do setor de confecção na cidade de Tabatinga,

SP, onde observaram que apesar das dificuldades a ferramenta contribuiu para a melhoria da qualidade das decisões dos líderes, aumentando a percepção do ambiente externo e compreendendo de forma mais clara o funcionamento do negócio, além de promover a união dos funcionários em prol de um objetivo comum.

2.4 Modelos de Planos de Negócio

Segundo Nunn e McGuire (2010, tradução nossa), em um estudo realizado na University of Southern Indiana, USA, define que o grau de planejamento depende do tamanho da empresa, e no caso de pequenas organizações o plano ideal mistura os quatro tipos básicos de enfoque: estratégia, operações, orçamentação financeira e previsões. Devido a essa natureza, Pavani (1997) ressalta que cada caso tem suas particularidades e não é possível estabelecer um modelo padrão de elaboração, sendo sugerido dimensionar apenas a profundidade das informações orientando-se pelo tipo de público com o qual se deseja comunicar e enfatizando as áreas que justificam o negócio pretendido.

Realizando um comparativo entre modelos nacionais e internacionais de PN direcionados para a realidade do Brasil, Siqueira e Silva (2012) concluem que os modelos internacionais são muito complexos, requisitando pessoas especializadas para a elaboração, enquanto os modelos nacionais são mais fáceis de interpretar e podem ser implantados pelos próprios empresários. Da mesma forma, Santos e Silva (2012) desmembram os principais itens do plano de negócios em uma análise sobre a eficiência da ferramenta para a sustentabilidade de micro e pequenas empresas, e conclui que: o modelo proposto por Hisrich et. al. (2004) não tem foco em MPE, já Dolabela (2008) e Dornelas (2005) direcionam seus métodos para empresas de estudantes em incubadoras, enquanto o SEBRAE (2007) e Biagio (2001) são os únicos que efetivamente atuam com a capacitação para empresários de MPE, através de cursos presenciais e a distância, sendo o segundo voltado para a realidade de um estudo de caso específico.

Com estas definições teóricas em mente, segue-se para a próxima seção onde se apresentará os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho de pesquisa.

2.5 Análise dos Modelos de Plano de Negócios

Esta seção do trabalho faz uma comparação resumida de modelos de planos de negócios. Santos e Silva (2012) desmembram os principais itens do plano de negócios em uma análise sobre a eficiência da ferramenta para micro e pequenas empresas, enquanto Siqueira e Silva (2012) salientam a necessidade do plano se encaixar na realidade desse setor brasileiro. Nesse contexto, as tabelas dos dois autores foram sintetizadas e classificam os modelos levando em consideração o processo de produção, a gestão de marketing, o gerenciamento de pessoas, a gestão financeira e as respectivas ramificações de cada item. Como se observa nas Tabelas 1, 2, 3 e 4, a marcação em cada coluna indica a abordagem do item para cada autor classificado, por exemplo: no processo de produção os itens descritos por Chiavenato (2012) propõem a identificação do processo de fabricação e seu planejamento.

Tabela 1 – Processo de produção

AUTORES	Fabricação	Maquinas e equipamentos	Matéria Prima	Planejamento
CHIAVENATO	X			X
SEBRAE	X	X		X
DORNELAS	X	X	X	X

Fonte: Adaptado de Santos e Silva (2012)

Tabela 2 – Gestão de Marketing

AUTORES	Preço	Praça	Produto	Promoção
CHIAVENATO	X	X	X	X
SEBRAE	X	X	X	X
DORNELAS	X	X	X	X

Fonte: Adaptado de Santos e Silva (2012)

Tabela 3 – Gerenciamento de pessoas

AUTORES	Recrutamento e seleção	Treinamento e desenvolvimento	Cargos e Salários	Análise de desempenho
CHIAVENATO	X	X	X	X
SEBRAE	X		X	
DORNELAS		X		

Fonte: Adaptado de Santos e Silva (2012)

Tabela 4 – Gestão Financeira

AUTORES	Balço Patrimonial	Demonstraço de resultados	Fluxo de Caixa	Planejamento Financeiro
CHIAVENATO	X	X	X	X
SEBRAE	X	X	X	X
DORNELAS	X	X	X	X

Fonte: Adaptado de Santos e Silva (2012)

Nestas tabelas pode-se identificar que os três autores abordam majoritariamente a gestão financeira e de marketing. Dornelas (2005) também retrata de forma completa o processo de produção, não priorizando o gerenciamento de pessoas. Chiavenato (2012) por sua vez, realiza um processo inverso a Dornelas e descreve fielmente todos os itens de gerenciamento de pessoas. Enquanto o SEBRAE (2013) explora apenas algumas informações sobre a produção e o gerenciamento de pessoas, não mencionando as outras unidades dessas etapas de forma clara e objetiva.

Logo, a partir dos modelos retratados foi criado um plano de negócios para o micro empreendimento em estudo com o formato sugerido por Santos e Silva (2012). O objetivo da constituição desse plano compreende a organização da microempresa, retratando as dificuldades e adaptações realizadas para garantir a amplificação da visão dos empreendedores sobre o negócio de uma forma fácil e didática.

3. Procedimentos metodológicos

Este trabalho de conclusão de curso busca coletar dados referentes ao desenvolvimento de um plano de negócios em uma microempresa do setor alimentício na cidade de Itajaí, SC, no período de dezembro de 2015 a fevereiro de 2016. A empresa fundada por duas sócias há dois anos, atua com venda de açaí na tigela durante o período do verão nas praias locais.

A pesquisa bibliográfica para suporte neste trabalho foi realizada em livros relativos ao assunto, em periódicos acessados pelo CAPES, além de dados atualizados fornecidos pelo site do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Tendo em vista a utilização de uma análise procedeu-se inicialmente com a delimitação do referencial teórico, a fim de elaborar um mapeamento da literatura sobre o assunto e colaborar para a definição de quais autores melhor atenderiam as necessidades do caso em questão. Explorando os critérios

utilizados por Santos e Silva (2012) e Siqueira e Silva (2012), que utilizam uma temática muito parecida, para elaboração de tabelas que identificam os itens necessários para criação de um plano de negócios eficiente em uma microempresa brasileira; foram escolhidos três modelos de PN para serem utilizados: um modelo internacional que ainda não havia sido citado por outros autores (CHIAVENATO, 2012) e dois modelos nacionais, um específico para microempresa (SEBRAE, 2013c) e um mais geral adaptado a realidade brasileira (DORNELAS, 2012). Após essa distribuição, todos os itens serão aplicados ao estudo de caso e uma nova tabela será gerada informando qual autor foi mais conveniente e esclarecedor para a composição de cada elemento do plano de negócios.

Seguindo as definições de Fleury et al. (2012), esta pesquisa é classificada: (1) quanto aos objetivos: exploratória, por buscar familiaridade com o tema; (2) quanto a natureza: aplicada, pois envolve a utilização de dados reais coletados em uma microempresas em operação; (3) quanto aos procedimentos técnicos: pesquisa ação, portanto com abordagem qualitativa. O método apresenta um processo cíclico de cinco passos: planejamento da pesquisa, coleta e análise de dados, tomada e avaliação de ação, levando a outro planejamento e assim sucessivamente. Como define o autor, o pesquisador interfere no objeto de estudo de forma cooperativa com os participantes da ação para resolver o problema e contribuir para a base de conhecimento.

Para realização da pesquisa e construção do PN, foram despendidas em torno de duas a três horas, quatro vezes por semana e esse processo teve duração de três meses e meio. Os participantes do trabalho foram as duas sócias, onde uma delas também era a agente pesquisadora. A ideia de elaboração do plano era uma ação colaborativa, por isso não houve investimento financeiro e sim uma contribuição voluntariada das duas partes.

3.1 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo deste trabalho foi realizada com o Das Gurias Açaí. Trata-se de uma microempresa alimentícia criada em dezembro de 2014 por duas sócias e que atua com a venda de sorvete de açaí na praia Brava, Itajaí, Santa Catarina. Sua proposta surge como uma opção de lanche saudável e refrescante para os banhistas que frequentam as localidades. Essa integração é realizada a partir da distribuição da mercadoria pela venda ambulante durante a temporada de verão (de dezembro a março), das 10h00min as 18h00min. Por se tratar de uma empresa recém-iniciada e com poucos recursos, as duas sócias são responsáveis por todos os

processos realizados, desde a organização administrativa até a produção e venda do açaí processado.

A iniciativa surgiu através da necessidade de ambas em obter autonomia financeira. Como uma das sócias reside muito próximo a esta localidade, atrelaram a facilidade de logística com a oportunidade de explorar o mercado turístico do litoral. Para tanto, realizaram pesquisas locais entrevistando frequentadores e moradores da praia, assim como a observação dos possíveis concorrentes. Após a definição do produto a ser vendido, foram ajustados outros itens como nome, logomarca e uniforme utilizado. Para o investimento inicial se utilizaram de maquinários usados e uma quantidade mínima de matéria prima para produção puxada. Desde o primeiro momento os processos de produção sofreram diversas mudanças até chegar ao atual. No entanto, ainda estão em constante revisão e adaptação para atingir a excelência. O investimento em marketing se detém as redes sociais e a abordagem direta ao cliente. Futuramente as sócias pretendem registrar sua marca e obter um *food truck* para atingir uma nova fatia do mercado e poder vender seu produto em outras épocas do ano.

Assim como na maioria dos micro e pequenos empreendimentos, o Das Gurias Açaí surgiu a partir da necessidade de mudar uma realidade vivenciada e não apenas como oportunidade de retorno para um investimento calculado. Apesar de ter sido realizado um pequeno estudo para dar começo ao negócio, não houve a preocupação com a criação de um PN. Quando esse planejamento tornou-se imprescindível para a consolidação do negócio e formalização das ideias já praticadas, foram encontradas algumas dificuldades. As sociais não conseguiram visualizar a eficiência dessa ferramenta na dimensão de um micro empreendimento e nem qual modelo poderia se encaixar nessa realidade. Além do excesso de dúvidas ao se deparar com os itens enumerados pelos autores e que não contemplavam o tipo de negócio proposto com a finalidade pretendida.

Logo, o desafio proposto por esse trabalho é discutir essas questões. Utilizando-se da criação de um plano de negócios para essa microempresa para descrever as dificuldades encontradas nessa elaboração e quais as adaptações realizadas para obter um PN coerente com a situação.

4. Resultados e discussão

A estrutura do PN na pesquisa de campo foi criada a partir da síntese das tabelas de classificação realizada por Santos e Silva (2012) e Siqueira e Silva (2012) e das análises dos modelos de planos de negócios no formato sugerido pelos autores: Chiavenato (2012),

SEBRAE (2013c) e Dornelas (2005). A seguir, serão enumerados esses itens descrevendo quais as dificuldades encontradas e as adaptações realizadas em cada caso. Lembrando que o objetivo da constituição do plano compreende a organização da microempresa e a amplificação da visão dos empreendedores sobre o negócio.

4.1 Resultados relacionados ao sumário executivo

O sumário executivo é a última seção a ser escrita no PN. Pelas definições da literatura, ele exerce a função de sintetizar as principais informações que constam no plano. Como se trata de um plano em um micro empreendimento, com objetivo de nortear as sócias de forma eficiente nos processos administrativos, a melhor alternativa encontrada simplifica os itens abordados no sumário em tópicos, como sugere o modelo de Chiavenato (2012).

Para tanto, foi realizada uma descrição sucinta sobre o negócio, o mercado atingido, as características de operação, as pessoas envolvidas e os recursos financeiros necessários. Como pretendido, essa introdução tornou a apresentação do sumário clara e organizada, sem colocar inicialmente muitos dados referentes ao processo como um todo. Portanto, o modelo sugerido pelo autor atendeu os objetivos aplicados a realidade, não havendo necessidade de mudanças ou adaptações.

4.2 Resultados relacionados ao processo de produção

A seção de processo de produção é responsável por descrever o processo de produção e planejamento da empresa. Como a empresa parte de uma microprodução sem nenhuma programação formal, a avaliação de qual autor seria utilizado no PN partiu dos seguintes fatores: qual deles apresenta a descrição mais abrangente dos itens e qual sua flexibilidade para aplicação numa produção de pequeno porte. Como pretendido, o intuito dessa análise é atender a demanda do caso de simplificar a elaboração do processo de fabricação. Logo, dois autores foram selecionados para esse desenvolvimento: o SEBRAE (2013c) atendeu melhor o item de fabricação, enquanto Chiavenato (2012) justifica de forma mais objetiva os itens de máquinas e equipamentos, bem como matéria prima.

Como já evidenciado, a produção não era realizada com planejamentos pré-estabelecidos. Contudo, quando essa questão foi levantada já havia um consenso de como os processos eram realizados, e foi necessário apenas definir as etapas e descrever as operações. Acreditasse que

por se tratar de uma produção caseira e em pequena escala, onde as operações são realizadas regularmente pelas mesmas pessoas, instintivamente criou-se um padrão de produção. Por consequência, a ação que faltava era apenas um questionamento para realizar a descrição formal do plano e criar assim um quadro estruturado para visualização das operações.

Nesse contexto, o plano operacional não seguiu a ordem indicada pelos autores, e sim a lógica utilizada pelas sócias. A organização dos processos de fabricação foi ordenada através da utilização de um fluxograma indicando cada etapa e suas descrições. Para exemplificar esse esquema no ambiente onde as operações são efetuadas foi elaborado o *layout* de fábrica. Sabendo que o arranjo físico representa a melhor disposição possível das máquinas e equipamentos, e adaptando esse conceito a uma produção caseira em um ambiente pequeno, o *layout* apresentou postos de trabalho móveis, ou seja, algumas estações são montadas apenas durante o momento de produção e em outro momento o mesmo espaço é utilizado para finalidades não afins.

Numa etapa subsequente, foi elaborada uma lista descrevendo a função de cada posto de trabalho e do maquinário utilizado. Para facilitar essa visualização o modelo adaptou essa listagem para uma tabela que contempla, além das funções em cada parte do processo, a matéria prima necessária para atingir seu limite máximo de capacidade. Cientes que o processo de fabricação é bastante rústico e ocorre de acordo com a necessidade de reposição de estoque, que por sua vez corresponde a um espaço bastante limitado, o cálculo de capacidade instalada foi efetuado a partir do limite máximo de estocagem. Ainda relacionando a isso e ao intuito de simplificar a visualização, foi anexado a esse esquema um catálogo especificando os insumos utilizados e suas características para compra.

Esses tópicos e suas reconfigurações levaram em consideração a problemática relacionada ao fato de que as duas sócias são as únicas responsáveis por todo o processo, desde compra de matéria prima até produção e venda do produto acabado. Logo, por mais que os autores analisados aconselhem a minimização dos estoques através de uma fabricação enxuta e separação bem discriminada de cada etapa da produção; a utilização de todo o potencial de armazenamento e a sintetização do conteúdo do processo é viabilizado, nesse caso, como a otimização do tempo para possibilitar a realização das demais tarefas por parte das duas colaboradoras.

Após configurar e padronizar os processos realizados segue a necessidade de idealizar um projeto para ampliações futuras. Como o estoque é a base para a demanda da produção, nada mais lógico que imaginar a compra de novos equipamentos de armazenamento. Entretanto, o

espaço de produção é bastante limitado e não comporta uma ampliação. Logo, o aumento da produção acarretaria no investimento de um espaço físico maior e isso exigiria um novo estudo para contemplar essa demanda. Como a ideia das empreendedoras é manter o micro negócio e ao invés de aumentar a produção, reconfigurar a estratégia de venda para adquirir mobilidade e atender outro público, foi introduzido ao planejamento um projeto que exemplifica essa mudança e quais os passos a serem tomados para realizar tais alterações a partir da realidade descrita anteriormente.

Finalizando essa etapa, pode-se concluir que as dificuldades encontradas no planejamento da produção estão relacionadas às limitações do processo, ambientado em um espaço precário e caseiro. Logo, as adaptações realizadas simplificam e relacionam a descrição dos processos e dos materiais. Completando para elaboração das prospecções futuras foi introduzido uma estratégia para mudança de vendas, correspondendo os anseios das empresárias.

4.3 Resultados relacionados à gestão de marketing

Essa etapa descreve os métodos que a empresa utilizou para atingir seus objetivos. As sócias afirmam que o marketing foi item fundamental no sucesso do empreendimento. Como a empresa relaciona-se diretamente com o público consumidor e os métodos adotados inicialmente divergem dos conceitos identificados na literatura, os modelos contemplados nessa etapa do PN são aqueles que apresentam uma didática mais explicativa que instrutiva, ou seja, abordando a importância do tema e os fatores a serem analisados para sua constituição. Nesse contexto, Chiavenato (2012) e Dornelas (2005) dividem o espaço na configuração da gestão de marketing.

Anterior à montagem do negócio e comercialização do produto houve a realização de uma análise de mercado, como também foram realizadas algumas pesquisas durante o processo de comercialização do produto, contudo essas ações não seguem um processo metodológico padrão e apesar disso atenderam as necessidades encontradas. Tratando-se de um micro empreendimento com capacidade de investimento muito reduzido e pouco conhecimento teórico, essa pesquisa se deu com caráter informal onde as empreendedoras buscaram conversar com frequentadores da praia, pedir a opinião de amigos, além de enumerar os possíveis concorrentes, observando a forma como esses trabalhavam. Apesar dessa análise ocorrer diferentemente das ferramentas descritas na literatura, ela esclarece e norteia as empreendedoras para definir a marca, a embalagem e a forma de divulgação do produto. Já o

preço do produto, desde o momento inicial, foi fixado correspondendo ao valor oferecido pelos demais concorrentes. Apesar de o valor estabelecido estar acima do estipulado para atender os custos e a margem de lucro, ao se introduzirem no mercado houve uma grande pressão dos demais concorrentes para responder a “política de boa convivência” constituída informalmente no mercado. Quanto as promoções e propagandas para o produto em questão, as sócias mantém uma comunicação direta com o público, criando uma atmosfera que facilita a abordagem de venda e bonificando com alguns descontos exclusivos aos clientes mais fiéis.

Segundo a definição dos autores analisados a praça nada mais é do que os canais de distribuição utilizados para levar o produto da melhor forma possível até o consumidor. Nesse caso, a logística é simplificada ao ser relacionada ao caráter micro do empreendimento e a distribuição é realizada diretamente do produtor para o consumidor final. Contudo, o ponto crucial para sucesso dessa distribuição está na capacidade das empreendedoras em prever a demanda de vendas. E para isso foi anexado a esse tópico um rápido questionário para nortear essa previsão, levantando os fatores determinantes a serem discutidos para programar a quantidade de produto entregue ao canal de distribuição. Essa enquete pode não representar 100% de sucesso nas vendas diárias, contudo reduz significativamente a perda de mercadoria na logística até o canal de distribuição.

Finalizando essa etapa, conclui-se que os maiores obstáculos para o gerenciamento de marketing estão relacionados ao contexto informal do empreendimento. E as mudanças realizadas seguem a estrutura do mercado, onde as variáveis de venda devem atender fatores característicos do empreendimento. Todavia, constata-se que nem sempre as ferramentas sugeridas pelos autores atendem as necessidades dos empreendimentos; em situações como a do caso em questão, as consultas informais realizadas foram suficientemente úteis para a tomada de ações iniciais.

4.4 Resultados relacionados ao gerenciamento de pessoas

O gerenciamento de pessoas foi amplamente discutido na realização do PN. Conforme evidenciado atualmente o micro empreendimento não tem nenhum colaborador, e para nortear essa etapa foi necessário analisar qual modelo proporciona as sócias uma visão ampla e acessível do processo de recrutamento e seleção de pessoas. Para tanto o autor que melhor atende esses quesitos, justificando devidamente cada item, é Chiavenato (2012).

Como já esclarecido, as sócias desenvolvem todas as atividades da empresa, desde a administração até a produção e vendas. E apesar da evidente sobrecarga de responsabilidade, elas ainda não se sentem preparadas para a contratação de pessoas. A justificativa para essa insegurança é fundamentada no fato de que a empresa é de caráter sazonal e instável economicamente para estabelecer relações de compromisso com outros colaboradores.

Logo, junto à elaboração do plano para gerenciamento de pessoas, foi anexado um mapeamento das atividades exercidas e a definição das atribuições necessárias para atender cada uma delas. Com esse mapa, tornou-se possível mensurar o nível de envolvimento que cada cargo estabelecia com a empresa e os requisitos indispensáveis para efetuar as tarefas. Esse anexo foi desenvolvido com o intuito de apontar prospecções para a contratação, definindo a relação de cada cargo com o nível de comprometimento necessário para efetuar-lo na operação; e partir dele foram descritos os itens abordados na etapa.

Nessa formulação, o item para análise de desempenho foi considerado desnecessário, uma vez que utiliza critérios de avaliação muito formais para o ambiente onde estaria inserido, criando prováveis indisposições entre as pessoas e atrapalhando o fluxo colaborativo do espaço. Contudo, para solucionar essa dificuldade e manter o envolvimento dos possíveis funcionários com a empresa, sugere-se a inserção de um questionário auto avaliativo e uma caixa de sugestões que será pautada a cada reunião.

Concluindo essa etapa, verifica-se que a maior dificuldade para o gerenciamento de pessoas está relacionada à falta de familiaridade das empreendedoras com o tema e a limitação de uma visão mais mecanizada das atividades exercidas. Para tanto, não foi necessário realizar grandes mudanças no modelo sugerido pelo autor. Apenas a anexação inicial de um mapa das operações, identificando as tarefas desenvolvidas e o nível de comprometimento necessário.

4.5 Resultados relacionados à gestão financeira

A parte financeira é geralmente a mais dificultosa dentro do PN. Como até o presente momento o único registro realizado sobre o assunto era o controle das entradas e saídas das vendas diárias, para efetuar essa etapa foram analisados dois fatores em cada modelo proposto: a complexidade das ferramentas e as informações exigidas para sua elaboração. Logo, a partir dessas discussões e partindo da tentativa de simplificar a construção do PN o modelo utilizado para desenvolver os tópicos foi o SEBRAE (2013c).

Inicialmente, para o cálculo de balanço patrimonial além das tabelas sugeridas, foi adicionada uma quarta tabela que descreve os valores relacionados ao uniforme utilizado para vendas, pois esse material é uma ferramenta padrão e caracteriza a venda no canal de distribuição, recebendo investimentos regulares para uso e manutenção. Durante a confecção do capital de giro foi necessário simplificar os dados referidos, desde o cálculo de necessidade líquida de estoque em dias até os custos fixos e variáveis. Pois ao se tratar de compras e vendas diretas a vista, onde a mercadoria é entregue no mesmo dia, foi considerado apenas o prazo de produção e o estoque mínimo a ser atendido para essa mensuração.

Tratando de um micro empreendimento realizado em um espaço próprio, onde as vendas são realizadas sem emissão de nota fiscal, há uma diminuição dos fatores atribuídos aos custos fixos e variáveis; como salários e encargos, honorários do contador, impostos, pois esses não contemplam a realidade do negócio e puderam ser descartados das análises sem prejudicar o andamento do plano. Finalizando essa estruturação, foram verificados os indicadores de viabilidade do empreendimento o que apresentam lucratividade proporcional ao curto tempo de retorno do investimento.

Logo, ao fim dessa etapa concluiu-se que a maior dificuldade foi do excesso de dados necessários para realização do plano de gestão financeira. E a adaptação realizada descreve a simplificação desses dados de acordo com sua real importância dentro dos parâmetros do negócio proposto. Em um último momento foi elaborada uma matriz F.O.F.A. (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) avaliando as estratégias utilizadas no micro negócio e analisando quais mudanças devem acontecer para expandir o empreendimento.

4.6 Discussão dos resultados

A partir das descrições das dificuldades e adaptações realizadas nos resultados dos itens anteriores, foi elaborada uma tabela que sinaliza qual autor foi utilizado para orientar determinada situação do PN. Nas Figuras 1 e 2 são ilustrados os autores utilizados em cada seção, a justificativa de sua utilização e o resumo das adaptações realizadas para atender a realidade do plano de negócios na microempresa.

Cada autor nem sempre atende fielmente a necessidade encontrada em cada item, logo na quarta coluna são referenciadas as adaptações realizadas para utilização do modelo em questão.

Etapa	ITEM	AUTOR	JUSTIFICATIVA	ADAPTAÇÃO
	Sumário Executivo	CHIAVENATO	Autor escolhido devido á sugestão da utilização de tópicos, ao invés de um único texto complexo. Facilitando a apresentação e a confecção do mesmo.	Esse tópico foi realizado como sugerido, sem novas adaptações e mudanças.
Processo de Produção	Fabricação	SEBRAE	Esse modelo foi o que melhor exemplificou o processo de organização da fabricação, descrevendo como elaborar as etapas de maneira simples e organizada.	O processo foi elaborado sem utilizar a ordem descrita pelo autor, além de utilizar postos de trabalho compatíveis com a realidade encontrada no micro ambiente do caso em questão.
	Maquinas Equipamentos	CHIAVENATO	Aborda a descrição do arranjo físico ligado ao fluxo de materiais, diferente dos outros autores que listam esses itens separadamente.	Os itens foram mesclados para abordar o espaço físico relacionado á capacidade produtiva e a necessidade de matéria prima correspondente.
	Matéria Prima			
	Planejamento		Como a ideia não é de ampliação e sim de mudança do canal de distribuição, essa relação não é abordada pelos autores analisados.	Foi introduzido um projeto para exemplificar as mudanças requeridas e quais os investimentos necessários para atender as alterações requeridas.
Gestão de Marketing	Preço	CHIAVENATO	O modelo é que melhor ilustra entre os demais a abordagem do preço do produto como fator para atendimento do mercado e concorrência.	Como o preço é estabelecido segundo o acordo com a concorrência, a adaptação realizada se limita a utilização de uma tabela que descreve o preço por unidade dos demais vendedores para o mesmo produto.
	Praça	DORNELAS	Autor com o modelo que, entre os analisados, identifica e descreve os itens sobre praça, produto e promoção de maneira mais ampla e simplificada. Uma vez que o produto descrito é simples e não necessita de classificações muito elaboradas para sua especificação.	Foi adicionada a etapa um roteiro para relacionar fatores importantes de previsão de demanda.
	Produto			A definição do produto se deu através da pesquisa informal sem utilização de ferramentas elaboradas de análise.
	Promoção			Promoções e propagandas são realizadas a partir da comunicação direta com o público.

Figura 1 – Resumo das discussões

Etapa	ITEM	AUTOR	JUSTIFICATIVA	ADAPTAÇÃO
Gestão de Pessoas	Recrutamento e Seleção	CHIAVENATO	O modelo utilizado foi aquele que melhor retratou quais as características e fatores determinantes para a contratação de uma equipe.	Mapeamento e descrição das atividades realizadas em todo o processo. Ferramenta para mensurar o nível de comprometimento em cada atividade com a qualidade do serviço prestado.
	Treinamento e Desenvolvimento			
	Cargos e salários			
	Análise de desempenho			Foi elaborado um questionário de autoanálise e uma caixa de sugestões para críticas e novas soluções referentes aos processos de produção.
Gestão Financeira		SEBRAE	Modelo que exemplifica de maneira mais pontual esse item, apenas requisitando que o empreendedor preencha as tabelas já elaboradas; facilitando o trabalho de uma pessoa com pouco domínio sobre o tema.	Para que esse modelo seja eficiente foi necessário simplificar e descartar alguns itens do modelo, adaptando a realidade do micro negócio.

Figura 2 – Resumo das discussões

Em alguns casos o nome do autor está sem preenchimento. Isso acontece quando os modelos apresentados não atendem as expectativas da discussão ou o item proposto não foi abordado pelos autores de forma clara e eficiente. Quanto às adaptações realizadas, em alguns casos, a mesma adaptação se encaixa em diferentes itens, bem como em certos momentos diferentes autores atendem diferentes itens da mesma etapa.

Como é identificado o PN criado se utiliza dos três autores para sua concepção, isso se deve ao fato de que cada modelo exerce melhor desempenho em determinado tópico, relacionado ao objetivo inicial de simplificar a elaboração do PN sem perder a eficiência. De maneira geral, os critérios de avaliação utilizados para classificar os tópicos enunciados foram: facilidade de compreensão, praticidade dos exemplos e utilidade das informações a respeito de cada item.

Como se percebe o autor que melhor atendeu as necessidades do PN da microempresa em questão foi o modelo de Chiavenato (2012). Enquanto Dornelas (2005) foi utilizado apenas em parte na gestão de marketing e o SEBRAE (2013c) na criação do *layout* e na gestão financeira, devido a ilustração simplificada de suas tabelas. Contudo, a fim de melhor explorar essas relações segue-se ao próximo item com a conclusão sobre a análise aqui estabelecida.

5. Conclusão

A temática proposta sugere um questionamento sobre a efetividade dos modelos de planos de negócios propostos pela literatura. Realizaram-se discussões sobre o atendimento das carências dos pequenos negócios e sobre a clareza para conduzir a uma fácil interpretação. Com isso, o objetivo do trabalho foi descrever e discutir as dificuldades encontradas em cada item abordado pelo PN e as adaptações realizadas para atender as necessidades do caso em questão.

Para proceder com essas discussões, primeiramente foi realizada uma análise dos modelos de plano de negócios abordando três autores com características distintas. Essa avaliação utilizou dos critérios de classificação elaborados em dois artigos que debatiam sobre o PN e sua relevância para a sustentabilidade de MPEs. Num segundo momento, houve a descrição da microempresa para situar o que seria abordado nos tópicos subsequentes. A partir disso os resultados foram desenvolvidos descrevendo as dificuldades encontradas e as adaptações realizadas para cada situação. Por último, para facilitar a discussão e a visualização dos resultados, foi desenvolvida uma tabela que relatava o autor utilizado em cada item, a justificativa para essa utilização e as adaptações realizadas para comportar o caso do micro empreendimento.

Assim, pode-se concluir que o objetivo proposto neste trabalho de conclusão de curso foi alcançado. A partir da descrição realizada pode-se perceber que um micro empreendimento tem muitas dificuldades para elaborar um plano de negócios, ainda mais se o modelo a ser utilizado é genérico. Neste contexto, como sugestão para futuros trabalhos cabe destacar a importância de desenvolver modelos com o foco mais restrito para elaboração de um PN, mais adaptado para cada tipo de empresa. Nesse sentido, essa é outra contribuição do trabalho, pois relatou as necessidades de um empreendimento informal ao ajustar estratégias para nortear suas decisões e diminuir os riscos de insucesso. As adaptações apresentadas nos

resultados podem ser úteis para empreendimentos semelhantes; caracterizados pelo mercado sazonal, onde a mesma mão de obra correspondendo a varias funções, com processos simples e que utilizam um numero muito limitado de dados. Por fim, também é conclusivo que este trabalho trouxe benefícios práticos, uma vez que proporcionou a elaboração de um PN para o empreendimento.

REFERÊNCIAS

- BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL. **Circular nº34, de 06 de setembro de 2011**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html, Data de acesso: 10/06/2015.
- BERNARDI, L. A.. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BIAGIO, L. A. **O plano de negócios na administração estratégica de micro e pequenas empresas: estudo de caso na incubadora de Itu São Paulo**. 2001. 243f. Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2001.
- BRASIL. Congresso. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Código Civil. Emenda que institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 10 ago. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Manole, 2012.
- DOLABELA, F.. **O segredo de Luiza**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- FLEURY, A. C. C. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. São Paulo: Elsevier, 2012.
- FORMENTI, M. C. L.; MARTINS, I. C. S.. Análise da gestão financeira nas micro e pequenas empresas de Osasco. **Revista de Micro e Pequena Empresa e Empreendedorismo da Fatec**, Osasco, v. 1, n. 1, 2015.
- GREATTI, L.. O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2004. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/ECE/2004_ECE2007.pdf Acesso em: 08 out. 2015.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estudos e Pesquisas Informação Econômica número 1: As micro e pequenas empresas comerciais e de serviço no Brasil 2001**. Rio de Janeiro, 2003. 20 p.
- LIMA, L. V. A.; FILARDI, F.; LOPES, A. L. M.; LIMA C. R. M. Avaliação multicritério do risco percebido dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.3, n.3, p.111-126, 2010.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W.; PALICH, L. E.. **Small business management: an entrepreneurial emphasis**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

MANHANI, P. S.; FERREIRA, A. O.. A importância do plano de negócios para o sucesso empresarial: algumas considerações. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 7, n. 14. 2008.

MARCOS, E. L., OLIVEIRA; J. O.. Um estudo sobre a utilização de planos de negócio em micro e pequenas empresas industriais na região de Bauru. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. Anais eletrônicos. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/publicacoes/index.asp?pchave=Plano+de+neg%F3cio&ano=2009&x=8&y=3>. Acesso em: 13 out. 2015.

MORELLI, G. H. F.. **Micro e pequenas empresas: a necessidade de prioridade na política econômica**. Séries de Estudos e Pesquisa, São Luiz: Sebrae, 1994.

NASCIMENTO, M.; LIMA, C. R. M.; LIMA, M. A.; ENSSLIN, E. R.. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócios, Florianópolis**, v.6, n.2, p. 244-283, mai./ago. 2013. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1578>. Acesso em: 15 abr. 2016.

NEVES, J. A. D.; PESSOA, R. W. A.. Causas da mortalidade de micros e pequenas empresas: o caso das lojas de um shopping center. **Revista Organizações em Contexto**, v. 2, n. 4, 2006.

NUNN, L.; MCGUIRE, B.. The Importance Of A Good Business Plan. **Journal of Business & Economics Research (JBER)**, v. 8, n. 2, 2010.

PAULA, J. B.; SILVA, E. C. C.; HERMOSILLA, J. L. G..O plano de negócios como instrumento de gestão estratégica na micro e pequena empresa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., Fortaleza, 2006. Anais eletrônicos. Disponível em <http://www.abepro.org.br/publicacoes/index.asp?pchave=Plano+de+neg%F3cio&ano=2006&x=22&y=14>. Acesso em: 13 out. 2015.

PAVANI, C.; DEUTSCHER, J. A.; LÓPEZ, S. M.. **Plano de negócios**. Rio de Janeiro: Lexikon Informática, 1997.

PEREIRA, J. R.; RIBEIRO, A. L. S.; SARAIVA, A. C. C., GARCIA, D. G. **A importância do planejamento no ato de empreender: vantagens trazidas pela elaboração de um plano de negócios inovador em uma empresa do setor de hortifrúti**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., Salvador, 2013. Anais eletrônicos. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/publicacoes/index.asp?pchave=Plano+de+neg%F3cio&ano=2013%3Benegep&x=10&y=13>>. Acesso em 10 out. 2015.

PORTAL BRASIL (Comp.). **Micro e pequenas empresas movimentam R\$ 10,78 bi nas compras públicas de 2015**. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/10/micro-e-pequenas-empresas-movimentam-r-10-78-bi-nas-compras-publicas-de-2015>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

SANTINI, S. et al. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócio**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p.146-169, 30 abr. 2015. Disponível em:

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2121>. Acesso em: 02 mar. 2016.

SANTOS, E.; SILVA, E. S. Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.3, n.1, p.37-62, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho da micro e pequena empresa**. Brasília: SEBRAE, 2013b. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Data de acesso:09/06/2015b.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como elaborar um plano de negócios: Especialistas em pequenos negócios**. Brasília: SEBRAE, 2013c. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf) Acesso em: 10 abr. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil: Coleção estudo e pesquisa**. Brasília: SEBRAE, 2013a. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acesso em: 18 fev. 2016.

SILVA, W. A. C.; JESUS, D. K. A.; MELO, A. A. O.. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas empresas na região de Contagem – MG. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 245-263, jul./set. 2010.

SIQUEIRA, R. A.; SILVA, C. E.. Comparativo entre os modelos nacionais e internacionais de plano de negócios. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 1, 2012. Disponível em: <http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2012.001.0004/155>. Acesso em: 15 nov. 2015.

SOUZA, C. A.; PEREIRA R. A. R. M. C.; MAGALHÃES, R. S.. Expectativas da incorporação de cooperativas de crédito através da análise de um plano de negócios. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Campus Betim – v.8, n.1, 2010.

TERRIBILI FILHO, A.. Escopo de projeto para criação de um plano de negócios. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v.7, n.1, jan/abr. 2014. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1521/1535>. Acesso em: 24 abr. 2016.

TRINDANDE, V. S.; CARVALHO, S. M. S.; Estrutura de um plano de negócios para o desenvolvimento de um empreendimento turístico: um estudo de caso na microempresa “AJL”. **Revista Eletrônica Aboré**, Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo de Manaus, ed. 05, dez. 2010. Disponível em: <http://periodicos.uea.edu.br/index.php/Abore/article/view/441/446>. Acesso em: 24 abr. 2016.

ZIMMERMAN, J.. Using Business Plans For Teaching Entrepreneurship. **American Journal of Business Education (AJBE)**, v. 5, n. 6, p. 727-742, 2012.